ÁREA TEMÁTICA: LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

CATEGORIA ENANGRAD JUNIOR

DESAFIOS NA LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS RELIGIOSAS

Resumo

As instituições educacionais confessionais enfrentam o desafio de conciliar missão, valores, sustentabilidade econômica e capacidade de resposta às transformações do ambiente educacional. Este estudo tem como objetivo analisar o processo de tomada de decisão gerencial de gestores vocacionados e externos em uma instituição confessional, compreendendo os desafios dessa governança. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e baseada em estudo de caso na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). O corpus empírico foi constituído por entrevistas em profundidade com quatro lideranças de alto escalão, sendo dois gestores religiosos jesuítas e duas gestoras leigas. O material foi organizado e interpretado por meio de análise de conteúdo, orientada pelas categorias autonomia e colegialidade, missão e mercado, legitimação e gestão de equipes, humanização e poder informal. Os resultados evidenciam uma tensão dialógica permanente: as lideranças leigas reforçam a objetividade, o uso de dados e a agilidade, enquanto as religiosas enfatizam a prudência, o discernimento e a preservação da identidade institucional. Em vez de representar apenas antagonismo, a coexistência desses referenciais pode funcionar como mecanismo de equilíbrio e mitigação de riscos. Conclui-se que a sustentabilidade institucional depende de governança compartilhada, clareza dos fluxos decisórios e processos de aculturamento capazes de aproximar competência gerencial e missão confessional.

Palavras-chave: Liderança; Processo decisório; Educação confessional; Governança compartilhada; Instituições educacionais.

Abstract

Confessional educational institutions face the challenge of reconciling mission, values, economic sustainability, and responsiveness to changes in the educational environment. This study aims to analyze the managerial decision-making process of vocational and external managers in a confessional institution, considering the challenges of this governance arrangement. A qualitative and exploratory case study was conducted at the University of Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). The empirical corpus consisted of in-depth interviews with four senior leaders: two Jesuit religious managers and two lay female managers. The material was organized and interpreted through content analysis guided by the categories autonomy and collegiality, mission and market, legitimation and team management, humanization, and informal power. The results reveal a permanent dialogical tension: lay leaders reinforce objectivity, data use, and agility, while religious leaders emphasize prudence, discernment, and preservation of institutional identity. Rather than representing only antagonism, the coexistence of these references may operate as a mechanism of balance and risk mitigation. The study concludes that institutional sustainability depends on shared governance, clear decision-making flows, and acculturation processes capable of bringing managerial competence and confessional mission closer together.

Keywords: Leadership; Decision-making; Confessional education; Shared governance; Educational institutions.

1. Introdução

As instituições educacionais estão inseridas em um contexto de transformações sociais, tecnológicas e econômicas que ampliam as exigências relacionadas à adaptação, à eficiência e à sustentabilidade organizacional. Esse ambiente tem sido descrito por noções como VUCA e BANI, utilizadas para sintetizar condições de volatilidade, incerteza, fragilidade e não linearidade. Embora essas expressões ajudem a caracterizar o cenário, o problema gerencial não se reduz a

responder rapidamente às mudanças: envolve mobilizar pessoas, interpretar prioridades e tomar decisões coerentes com a identidade da organização. Nesse sentido, a liderança assume papel relevante na orientação dos comportamentos, na construção de objetivos compartilhados e na articulação de respostas organizacionais (YUKL, 2020).

A atuação dos líderes também se relaciona diretamente à cultura organizacional. Líderes não apenas executam estratégias; eles contribuem para criar, reforçar e transformar valores e pressupostos que orientam o funcionamento da organização (SCHEIN; SCHEIN, 2022). Essa relação é particularmente importante em instituições cuja legitimidade está vinculada à história, à missão e a princípios fundacionais, pois suas decisões precisam considerar simultaneamente continuidade institucional e adaptação ambiental.

Nas instituições educacionais confessionais, esses desafios assumem características próprias. Tais organizações desenvolvem atividades pedagógicas e administrativas, competem por estudantes e recursos e precisam assegurar sustentabilidade econômica. Ao mesmo tempo, possuem uma identidade historicamente vinculada a princípios religiosos e a uma missão que orienta sua presença social. A gestão ocorre, portanto, em uma linha tênue entre a preservação de valores seculares e a necessidade de responder a um mercado educacional competitivo.

A redução das vocações religiosas e a crescente complexidade administrativa têm estimulado a profissionalização da gestão e a incorporação de profissionais leigos em funções de liderança. Esse movimento agrega competências técnicas e amplia a capacidade de resposta institucional, mas também produz um encontro entre trajetórias, temporalidades e referências distintas. Feitosa e Teixeira (2021) indicam que a formação de novas lideranças conhecedoras da identidade institucional se torna estratégica diante da redução das vocações e das pressões por sustentabilidade. O desafio, assim, não é simplesmente escolher entre missão e mercado, mas construir mecanismos de governança que articulem ambos.

Nesse contexto, o processo de tomada de decisão assume particular relevância. Decisões gerenciais podem envolver, ao mesmo tempo, critérios administrativos, econômicos, educacionais, pastorais e institucionais. Estudos anteriores evidenciam tensões relacionadas à autonomia, ao colegiado e ao poder informal em organizações educacionais religiosas (ANELE; CABRAL; WOLFF, 2015). A literatura sobre gestão educacional católica também destaca a necessidade de articular racionalidade administrativa, espiritualidade e princípios humanizadores (HOERNIG; FOSSATTI, 2019).

Apesar dessas contribuições, permanece pertinente compreender como diferentes perfis de gestores compartilham responsabilidades e constroem legitimidade no cotidiano decisório. A presença simultânea de lideranças religiosas e profissionais leigos suscita questões sobre ritmos de decisão, circulação da informação, preservação da missão, profissionalização da gestão e relações formais e informais. A análise desse fenômeno pode oferecer elementos para compreender a governança confessional sem reduzir os atores a uma oposição rígida entre prudência e pragmatismo.

Diante desse contexto, o artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios e características do processo de tomada de decisão de gestores vocacionados e externos em uma instituição confessional contemporânea? Mantendo a formulação adotada no estudo, o objetivo consiste em analisar o processo de tomada de decisão gerencial de gestores vocacionados e externos em uma instituição confessional, compreendendo os desafios dessa governança.

O estudo contribui ao discutir como a coexistência de referências religiosas e profissionais pode produzir tensões, complementaridades e mecanismos de mitigação de riscos. Em termos práticos, oferece subsídios para o aprimoramento de fluxos decisórios, processos de transição e formação de lideranças. Após esta introdução, apresentam-se a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões e contribuições.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Liderança e gestão em instituições educacionais

A liderança pode ser compreendida como um processo de influência por meio do qual indivíduos mobilizam outras pessoas em direção a objetivos compartilhados. Essa compreensão desloca o fenômeno de uma visão restrita ao cargo e à autoridade formal para uma perspectiva relacional, na qual comunicação, construção de sentido e confiança interferem na capacidade de coordenação (YUKL, 2020). Kouzes e Posner (2021) acrescentam que a credibilidade e a coerência entre discurso e prática são elementos centrais para mobilizar pessoas em torno de valores e aspirações comuns.

Liderança e gestão são dimensões relacionadas, mas não idênticas. A gestão organiza recursos, processos, responsabilidades e mecanismos de controle; a liderança ajuda a estabelecer direção, produzir adesão e lidar com mudanças. No cotidiano institucional, ambas se interpenetram. Um gestor educacional precisa assegurar a continuidade das operações, mas também interpretar as necessidades de diferentes públicos e criar condições para que objetivos pedagógicos e organizacionais sejam perseguidos de maneira articulada.

No contexto educacional, a liderança assume complexidade adicional porque os resultados não podem ser reduzidos a indicadores econômicos. Instituições de ensino precisam conciliar qualidade acadêmica, formação humana, participação, exigências regulatórias, sustentabilidade e expectativas de estudantes, famílias, docentes e sociedade. A produção acadêmica sobre liderança no ensino superior mostra um campo plural e crescente, marcado pela presença de abordagens que relacionam liderança, cultura, mudança, aprendizagem e desempenho institucional (PRUDÊNCIO JÚNIOR; ZUKOWSKY-TAVARES; LOPES-JR., 2023).

A cultura organizacional constitui uma mediação importante nesse processo. Para Schein e Schein (2022), líderes participam da criação e manutenção de pressupostos compartilhados e, em momentos de mudança, podem contribuir para reinterpretá-los. Isso significa que uma decisão gerencial não produz apenas um efeito operacional; ela também comunica o que a organização valoriza, quais comportamentos considera legítimos e como distribui voz e responsabilidade.

As transformações tecnológicas e as novas configurações do trabalho aumentam a pressão por adaptação, mas a capacidade de mudança não depende exclusivamente da incorporação de ferramentas. Kane (2019) argumenta que a transformação organizacional está fundamentalmente relacionada às pessoas, às práticas e à cultura que permitem utilizar a tecnologia de forma estratégica. A liderança educacional precisa, assim, articular continuidade e transformação, evitando tanto a paralisia diante da tradição quanto a adoção acrítica de soluções orientadas apenas pela velocidade.

Essa articulação torna-se especialmente relevante em instituições educacionais confessionais. Nessas organizações, a liderança deve responder às demandas gerais da educação e da gestão, mas também interpretar uma identidade religiosa e uma missão específica. Por isso, os critérios de eficiência coexistem com critérios de fidelidade institucional, cuidado, discernimento e responsabilidade social.

2.2 Liderança e gestão em instituições educacionais confessionais

Instituições educacionais confessionais não se orientam exclusivamente por objetivos administrativos e pedagógicos. Sua identidade é construída a partir de valores, princípios e tradições religiosas que atribuem sentido à atividade educativa e à presença institucional na sociedade. A missão funciona como referência para decisões, prioridades e modos de relacionamento, tornando a liderança um espaço de tradução entre princípios fundacionais e exigências concretas de gestão.

A confessionalidade, entretanto, não afasta essas instituições das pressões do ambiente educacional. Concorrência, mudanças demográficas, transformação tecnológica, exigências regulatórias e custos crescentes requerem profissionalização, capacidade de planejamento e acompanhamento de resultados. Feitosa e Teixeira (2021), ao estudarem instituições maristas no Brasil e em Portugal, identificaram alinhamento das lideranças com a missão e os valores, mas também desafios de articulação entre níveis de gestão e corpo docente. Esse achado sugere que declarar valores compartilhados não elimina a necessidade de mecanismos permanentes de comunicação e alinhamento.

A crescente participação de profissionais leigos nas estruturas de liderança é parte desse processo de profissionalização. A redução de religiosos disponíveis para ocupar posições administrativas amplia a relevância de gestores formados em outras trajetórias. Esses profissionais podem agregar conhecimentos técnicos, capacidade analítica e experiências externas, enquanto a tradição religiosa preserva referenciais históricos, espirituais e comunitários. O desafio consiste em criar condições para que essa diversidade não se transforme em segmentação entre quem representa a missão e quem representa a eficiência.

A coexistência entre religiosos e leigos, portanto, não deve ser presumida como oposição entre perspectivas incompatíveis. Diferentes trajetórias podem coexistir, complementar-se ou produzir tensões. A missão pode funcionar como critério de responsabilidade e horizonte ético, enquanto práticas profissionais podem oferecer instrumentos para tornar essa missão sustentável. Quando uma dimensão deslegitima a outra, entretanto, surgem estigmas, assimetrias de informação e dificuldades de participação.

A cultura organizacional ajuda a compreender como essa integração ocorre. Os valores institucionais precisam ser comunicados, interpretados e traduzidos em decisões concretas; não se transmitem apenas por documentos formais. Schein e Schein (2022) destacam o papel dos líderes na manutenção e transformação cultural. Em uma organização confessional, isso implica reconhecer que gestores religiosos e leigos são simultaneamente receptores e produtores da cultura, ainda que ocupem posições simbólicas distintas.

No caso da tradição jesuíta, Lowney (2015) associa a liderança a princípios como autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo, ressaltando uma disposição para aprender, adaptar-se e orientar a ação por valores. Esses princípios ajudam a compreender o discernimento como prática que busca integrar análise, reflexão e responsabilidade. Contudo, seu uso gerencial exige tradução para fluxos, papéis e prazos compreensíveis aos diferentes participantes da organização.

Hoernig e Fossatti (2019) defendem uma atuação do gestor educacional católico que articule racionalidade e espiritualidade e valorize dignidade, diálogo, justiça e fraternidade. Essa perspectiva humanizadora não precisa ser concebida como recusa da técnica. Ao contrário, pode oferecer critérios éticos para seu uso. A profissionalização torna-se compatível com a confessionalidade quando os instrumentos gerenciais servem à finalidade educativa e quando a missão não é utilizada para obscurecer responsabilidades ou impedir a avaliação das decisões.

2.3 Processo decisório em instituições educacionais confessionais

O processo decisório envolve identificação de problemas, produção e circulação de informações, avaliação de alternativas, escolha, implementação e acompanhamento. Em organizações complexas, essas etapas raramente se desenvolvem de maneira estritamente linear. Decisões são influenciadas por estruturas formais, relações de poder, experiências acumuladas, valores, urgências e diferentes interpretações do contexto.

Em instituições educacionais confessionais, a decisão pode ser submetida a critérios adicionais de legitimidade. Além de sua viabilidade administrativa, uma alternativa precisa ser avaliada quanto à compatibilidade com a missão, aos efeitos sobre pessoas e comunidades e à continuidade do projeto institucional. Isso amplia o número de atores e referências envolvidos, podendo qualificar a deliberação, mas também aumentar a necessidade de clareza sobre competências e prazos.

Anele, Cabral e Wolff (2015) analisam o processo decisório em uma instituição educacional religiosa e evidenciam tensões relacionadas à autonomia, à participação e ao poder informal. A governança compartilhada pode favorecer decisões mais prudentes e representativas, mas sua efetividade depende de saber quem participa, em que momento, com quais informações e com qual responsabilidade sobre a execução.

A presença de gestores religiosos e leigos amplia a diversidade de referências. A tradição institucional pode conferir centralidade ao discernimento, à memória e aos valores; a profissionalização pode reforçar indicadores, metas, velocidade e responsabilização. Essas orientações não são propriedades naturais ou exclusivas de cada grupo. Tratá-las como tendências analíticas, e não como identidades fixas, evita antecipar resultados e permite observar combinações e contradições no interior de cada perfil.

A tensão entre autonomia individual e colegialidade é central. A autonomia permite responder a problemas e responsabilizar gestores, enquanto o colegiado distribui riscos, amplia perspectivas e protege decisões estratégicas. Sem delimitação, porém, a colegialidade pode ser percebida como lentidão, e a autonomia pode ser interpretada como ameaça à identidade. Mecanismos de governança precisam combinar instâncias de consulta, decisão e execução, evitando a multiplicação de crivos sem função explícita.

O poder informal também merece atenção. Relações comunitárias, confiança e proximidade podem facilitar cooperação e apoio; simultaneamente, podem deslocar discussões para espaços nos quais nem todos possuem acesso equivalente. A legitimidade decisória depende, por isso, de uma combinação entre vínculos de confiança e rastreabilidade institucional. A formalização não elimina relações humanas, mas ajuda a tornar compreensíveis os caminhos pelos quais uma decisão foi construída.

O referencial conduz, assim, à compreensão do processo decisório como espaço de negociação entre missão, profissionalização, temporalidades e fontes de legitimidade. A questão empírica deixa de ser quem decide melhor, religiosos ou leigos, e passa a ser como a interação entre esses atores produz qualidade decisória, tensões operacionais e possibilidades de aprendizagem institucional.

3. Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa possui natureza qualitativa e caráter exploratório. A abordagem qualitativa é adequada quando se busca compreender significados, interpretações e relações construídas pelos participantes em determinado contexto, preservando a

complexidade do fenômeno estudado (CRESWELL; POTH, 2018). O caráter exploratório decorre da intenção de aprofundar a compreensão sobre a convivência entre diferentes perfis de liderança e seus efeitos sobre a tomada de decisão, tema ainda pouco desenvolvido na configuração específica investigada (GIL, 2022).

Adotou-se o estudo de caso, tendo como unidade de análise o processo de tomada de decisão gerencial em uma instituição educacional superior confessional: a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). A escolha do caso permite examinar o fenômeno em seu contexto organizacional, considerando a tradição jesuíta, a presença de gestores religiosos e leigos e as demandas contemporâneas de sustentabilidade e profissionalização.

3.2 Participantes e produção do material empírico

O corpus empírico foi constituído por entrevistas em profundidade com quatro lideranças de alto escalão: dois gestores religiosos jesuítas e duas gestoras leigas. A composição intencional buscou contemplar os dois perfis diretamente relacionados ao problema de pesquisa. O número de participantes não pretende representar estatisticamente o conjunto de gestores da instituição; sua função é reunir perspectivas situadas de atores com experiência e responsabilidade nos processos gerenciais analisados.

A coleta foi orientada por um roteiro estruturado elaborado a partir das dimensões discutidas por Anele, Cabral e Wolff (2015) e Hoernig e Fossatti (2019). O roteiro abrangeu autonomia e colegialidade, relação entre missão e mercado, legitimação e gestão de equipes, humanização e poder informal. As entrevistas em profundidade permitiram explorar como os participantes interpretam essas dimensões no exercício da liderança. Para preservar o foco analítico, as respostas foram tratadas por perfil agregado, distinguindo-se gestores religiosos e gestoras leigas sem expor identidades individuais.

3.3 Tratamento e análise do material

Os dados foram tratados por análise de conteúdo. Seguindo uma lógica qualitativa de organização, comparação e interpretação do material (MINAYO, 2014), a análise compreendeu: leitura do corpus; identificação de unidades de sentido relacionadas ao problema de pesquisa; agrupamento das unidades nas categorias orientadoras; comparação entre aproximações e diferenças dos perfis; e interpretação à luz do referencial teórico.

As categorias autonomia e colegialidade, missão e mercado, legitimação e gestão de equipes, humanização e poder informal funcionaram como eixos iniciais, derivados do roteiro e da literatura. O uso de categorias prévias ofereceu consistência entre teoria, coleta e análise, sem impedir a identificação de relações emergentes entre elas. A principal relação interpretativa construída foi a tensão dialógica entre preservação da identidade e agilidade gerencial, compreendida não apenas como conflito, mas como possível mecanismo de equilíbrio.

Foram adotados como critérios de consistência analítica a comparação entre os dois perfis, a busca de convergências e divergências e a manutenção de vínculo explícito entre as interpretações e o material descrito. Como o estudo se baseia em um único caso e em quatro participantes, seus resultados não permitem generalização estatística. A contribuição pretendida é analítica: oferecer categorias e relações que possam orientar novas investigações e reflexões sobre governança em instituições confessionais.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados revelam que o processo decisório é marcado por uma estrutura de “crivos” e validações. Essa estrutura atravessa as cinco categorias analisadas e

evidencia que decidir, no caso estudado, não corresponde apenas a escolher uma alternativa técnica. A decisão precisa adquirir legitimidade administrativa, institucional e simbólica. Os crivos podem ampliar a prudência e proteger a missão, mas também podem gerar dúvidas sobre autonomia, tempo e responsabilidade pela execução.

4.1 Autonomia e colegialidade

Na categoria autonomia e colegialidade, há uma tensão entre o poder individual e a deliberação compartilhada. Os gestores religiosos descrevem uma "guarda compartilhada" com a Província, indicando que decisões relevantes são compreendidas como responsabilidade que ultrapassa o ocupante de um cargo. Essa perspectiva aproxima a autoridade de uma função de custódia institucional: o gestor responde pelo presente, mas também por uma tradição e por instâncias mais amplas da organização religiosa.

As gestoras leigas, por sua vez, percebem que a sucessão de validações pode produzir lentidão, "sofrimento operacional" e insegurança. O problema não parece residir necessariamente na consulta ou no colegiado, mas na dificuldade de antecipar quais decisões exigem novos crivos, quem possui a palavra final e em que prazo haverá retorno. A incerteza procedimental transfere para a operação o custo de uma governança cuja arquitetura nem sempre é visível a todos.

Essas percepções não tornam autonomia e colegialidade mutuamente excludentes. A autonomia sem referência coletiva pode fragmentar a organização, enquanto o colegiado sem clareza pode diluir responsabilidades. O achado reforça Anele, Cabral e Wolff (2015) ao mostrar que a governança compartilhada precisa ser acompanhada de delimitação de alçadas, critérios de escalonamento e comunicação dos fundamentos da decisão. A qualidade do processo depende menos da quantidade de instâncias e mais da função que cada uma desempenha.

Nesse sentido, a tensão pode ser produtiva quando o questionamento leigo sobre prazos e fluxos conduz à explicitação das estruturas, e quando a preocupação religiosa com a guarda institucional amplia a avaliação dos riscos. Ela se torna disfuncional quando cada lado interpreta o outro por meio de estereótipos: de um lado, o colegiado como simples resistência à mudança; de outro, a demanda por autonomia como abandono da missão.

4.2 Tempo da missão e tempo do mercado

Na relação entre missão e mercado, os dois perfis reconhecem a necessidade de sustentabilidade econômica. O ponto de divergência encontra-se principalmente no ritmo e na forma de construir a decisão. Os gestores jesuítas priorizam um tempo mais lento de discernimento, enquanto as gestoras leigas enfatizam agilidade, fatos e dados. O resultado preserva a "linha tênue" identificada no texto inicial, mas mostra que ela não corresponde a uma oposição entre valores e resultados: ambos são reconhecidos, ainda que hierarquizados e processados de maneira distinta.

O discernimento pode ampliar a atenção aos efeitos humanos, educacionais e identitários de uma decisão, reduzindo o risco de respostas oportunistas. A análise baseada em dados pode tornar problemas visíveis, comparar alternativas e acelerar respostas diante de mudanças externas. O desafio surge quando o tempo reflexivo não possui marcos ou quando a urgência gerencial impede a discussão sobre finalidade. Nesses casos, prudência pode ser percebida como morosidade e agilidade pode ser interpretada como imediatismo.

A literatura ajuda a superar essa dicotomia. Kane (2019) ressalta que adaptação depende de liderança e cultura, não apenas da adoção de instrumentos. Lowney (2015) associa a tradição jesuíta à capacidade de adaptação orientada por valores. A combinação sugere que responder ao mercado não significa subordinar-se a ele, assim como preservar a missão não significa imobilidade. A questão central é

construir uma cadência decisória que diferencie escolhas estratégicas, que requerem discernimento ampliado, de decisões operacionais, que demandam rapidez.

O achado indica, portanto, a necessidade de um vocabulário comum. Indicadores devem ser interpretados à luz da missão, e a missão precisa ser traduzida em critérios que orientem escolhas concretas. Quando essa tradução ocorre, dados e discernimento deixam de disputar legitimidade e passam a operar como recursos complementares.

4.3 Legitimação e gestão de equipes

As gestoras leigas relatam enfrentar o estigma de “corpo estranho” e a necessidade de se provar tecnicamente. A expressão evidencia que a contratação formal não assegura, por si só, legitimidade cultural. A profissional leiga pode ocupar uma posição hierárquica e, simultaneamente, perceber que precisa demonstrar continuamente sua compatibilidade com a identidade institucional. Esse esforço adiciona uma camada relacional ao exercício da função.

Os gestores jesuítas, por outro lado, compreendem a eficiência técnica como obrigação ética e profissional. Esse resultado é relevante porque evita atribuir a técnica exclusivamente às lideranças leigas. Para os religiosos, desempenhar bem a função gerencial também é uma forma de responsabilidade com a obra, seus públicos e sua continuidade. A diferença observada parece estar menos na aceitação da competência e mais nas fontes iniciais de legitimidade: a pertença religiosa oferece reconhecimento simbólico, enquanto a liderança leiga tende a conquistá-lo por desempenho e relações construídas no cotidiano.

A situação pode produzir assimetrias. Quando uma liderança é presumida legítima pela identidade e outra precisa comprovar permanentemente sua adequação, há risco de reduzir a participação, dificultar o dissenso e personalizar conflitos. Em contrapartida, processos de aculturamento, formação conjunta e avaliação transparente podem aproximar as fontes de legitimidade. Feitosa e Teixeira (2021) reforçam a necessidade de formar lideranças capazes de conhecer e sustentar a identidade institucional, especialmente diante da redução das vocações.

A gestão de equipes constitui um espaço privilegiado para essa legitimação. Coerência, credibilidade e capacidade de mobilização, destacadas por Kouzes e Posner (2021), podem converter autoridade formal em confiança. O resultado sugere que a instituição se beneficia quando a missão é acessível e ensinável, e não um conhecimento implícito restrito aos religiosos.

4.4 Humanização

A humanização aparece como dimensão de convergência. O cuidado individual, associado à Cura Personalis, é traduzido em práticas como o “Espaço de Cuidado” e ações de impacto social. Esse achado mostra que valores confessionais não permanecem apenas no plano discursivo; eles podem orientar instrumentos e práticas organizacionais voltados ao acompanhamento das pessoas.

Hoernig e Fossatti (2019) relacionam a gestão educacional católica a dignidade, fraternidade, diálogo, justiça e equilíbrio entre racionalidade e espiritualidade. Os resultados dialogam com essa perspectiva ao indicar que o cuidado é reconhecido por religiosos e leigos. A convergência reduz a ideia de que apenas um perfil seria portador da dimensão humanizadora e sugere que a cultura confessional pode ser apropriada por diferentes lideranças.

Ao mesmo tempo, a humanização não deve ser tratada como alternativa à eficiência. Cuidar das pessoas inclui oferecer clareza, condições de trabalho, previsibilidade e decisões responsáveis. Práticas de acolhimento perdem força quando convivem com fluxos opacos ou indefinições prolongadas. Assim, o cuidado

pode funcionar como critério transversal para avaliar tanto o conteúdo quanto o processo das decisões.

A presença dessa convergência é relevante para a governança compartilhada. Ela oferece um terreno comum a partir do qual diferenças de ritmo e de linguagem podem ser negociadas. Em vez de definir a identidade pela origem do gestor, a instituição pode reconhecê-la nas práticas concretas que expressam o cuidado, a justiça e a finalidade educativa.

4.5 Poder informal

O poder informal é interpretado de maneira distinta pelos participantes. Para os gestores religiosos, a vida comunitária funciona como suporte afetivo e espaço de elaboração. As gestoras leigas, entretanto, percebem o risco de mistura entre papéis hierárquicos e relações comunitárias, especialmente quando decisões podem ser discutidas fora dos ambientes formais aos quais nem todos possuem acesso.

As duas interpretações podem ser verdadeiras simultaneamente. Redes de confiança e convivência facilitam apoio, aprendizagem e circulação de informações. Contudo, quando essas redes se sobrepõem às instâncias formais, produzem assimetria de acesso e dificultam a rastreabilidade. O problema não é a existência de relações informais, inevitáveis em qualquer organização, mas sua capacidade de alterar decisões sem mecanismos equivalentes de participação e responsabilização.

A cultura organizacional ajuda a explicar por que essas práticas podem ser naturalizadas por um grupo e percebidas como barreira por outro (SCHEIN; SCHEIN, 2022). A convivência comunitária possui significado histórico e afetivo para os religiosos; para quem não participa dela, pode representar um circuito paralelo de influência. Reconhecer essa diferença é condição para desenhar fluxos que preservem o valor dos vínculos sem comprometer a equidade decisória.

O fortalecimento da governança requer registro de decisões, devolutivas aos participantes, definição dos espaços de consulta e separação compreensível entre apoio comunitário e autoridade administrativa. Essas medidas não eliminam a confiança; ao contrário, podem ampliá-la ao tornar o processo acessível também às lideranças leigas.

4.6 Síntese integradora dos achados

As cinco categorias convergem para uma tensão dialógica entre preservação carismática e agilidade mercadológica. Enquanto as lideranças leigas aportam objetividade, dados e demanda por clareza operacional, as lideranças religiosas reforçam prudência, discernimento e continuidade da missão. O material não sustenta a conclusão de que um perfil seja suficiente por si só. As contribuições aparecem justamente na interação, embora essa interação também produza custos e conflitos.

A integração das lógicas divergentes pode funcionar como estratégia de mitigação de riscos. A prudência reduz o risco de decisões que enfraqueçam identidade e vínculos; a objetividade reduz o risco de que a tradição encubra ineficiências ou adie respostas necessárias. Para que esse equilíbrio se realize, entretanto, a tensão precisa ser governada por regras, formação conjunta e espaços de diálogo. Sem esses mecanismos, a diferença tende a ser personalizada em estigmas como “executivos de fora” e “filhos do dono”.

Os achados permitem compreender a governança compartilhada como capacidade institucional, e não apenas como distribuição de cargos. Ela envolve traduzir missão em critérios, diferenciar tipos de decisão, explicitar alçadas, assegurar acesso à informação e reconhecer fontes distintas de legitimidade. Nessa perspectiva, a sustentabilidade depende da articulação entre competência técnica, memória institucional e responsabilidade com as pessoas.

5. Conclusão e Contribuições

A pesquisa analisou o processo de tomada de decisão gerencial de gestores vocacionados e externos em uma instituição confessional. Os resultados indicam que esse processo se organiza por crivos e validações e é atravessado por tensões entre autonomia e colegialidade, missão e mercado, legitimidade simbólica e técnica, cuidado e eficiência, poder formal e informal.

A principal conclusão é que a tensão entre lideranças religiosas e leigas não representa apenas um obstáculo. Quando sustentada por mecanismos claros de governança, ela pode mitigar riscos institucionais: a inovação é confrontada com as raízes históricas, e a tradição é confrontada com demandas de objetividade, dados e capacidade de resposta. A sustentabilidade institucional depende, portanto, de uma governança compartilhada capaz de transformar diversidade de referências em deliberação qualificada.

Como contribuição teórica, o estudo reafirma a atualidade das dimensões discutidas por Anele, Cabral e Wolff (2015) e as aproxima da discussão sobre cultura, profissionalização e liderança humanizadora. A análise também propõe que missão e mercado sejam tratados como polos em relação, e não como escolhas excludentes. A coexistência de gestores religiosos e leigos pode ser compreendida como uma configuração de liderança na qual diferentes fontes de legitimidade e temporalidades precisam ser articuladas.

Como contribuição prática, recomenda-se: delimitar alçadas e tipos de decisão; tornar explícitos os crivos e prazos; registrar decisões e devolutivas; desenvolver trilhas de aculturamento para profissionais leigos; promover formação gerencial para lideranças religiosas; e criar espaços conjuntos de reflexão sobre missão, indicadores e prioridades. Essas ações podem reduzir estigmas relacionais e favorecer uma identidade institucional compartilhada.

A principal limitação é o número reduzido de participantes e a realização do estudo em uma única instituição. Além disso, as categorias foram orientadas por um referencial prévio, o que focaliza a análise em determinadas dimensões. Pesquisas futuras podem ampliar o número de participantes, incluir diferentes níveis hierárquicos, comparar ordens religiosas ou redes de ensino e acompanhar longitudinalmente transições entre lideranças religiosas e leigas.

Por fim, o caso sugere que a profissionalização não precisa significar perda de identidade, assim como a confessionalidade não deve justificar opacidade ou lentidão. O desafio contemporâneo consiste em construir uma governança na qual missão, técnica e cuidado se tornem critérios compartilhados de decisão.

Referências

ANELE, R.; CABRAL, P. M. F.; WOLFF, L. Decision making process in a religious educational institution: a study in the Marista Province of the Rio Grande do Sul. Business and Management Review, special issue, v. 4, n. 5, jan. 2015.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

FEITOSA, C. A.; TEIXEIRA, A. M. A escola confessional: entre o desafio de preservar a missão e a necessidade de inovar o desenvolvimento de valores na educação: um estudo em Portugal e no Brasil, na Rede Marista de Educação. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 21, n. 70, p. 1413–1428, jul./set. 2021. DOI: 10.7213/1981-416X.21.070.AO07.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HOERNIG, A. M.; FOSSATTI, P. Reflexões sobre a atuação do gestor educacional católico na contemporaneidade. Revista de Educação, Brasília, ano 42, n. 158, p. 137–152, jan./jun. 2019.

KANE, G. C. The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation. Cambridge: MIT Press, 2019.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 7. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

LOWNEY, C. Liderança heroica: as melhores práticas de uma companhia com 450 anos de história. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PRUDÊNCIO JÚNIOR, J.; ZUKOWSKY-TAVARES, C.; LOPES-JR., D. S. Liderança no ensino superior: um estudo bibliométrico. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 27, n. 00, e023066, 2023. DOI: 10.22633/rpge.v27i00.18765.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. Cultura organizacional e liderança. 5. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

YUKL, G. Leadership in organizations. 9. ed. Harlow: Pearson, 2020.